ESTIMATES

Canadian Forces Grievance Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/86-2005
ISBN 0-660-62928-3

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

106-00877/

Canadian Forces Grievance Board

For the period ending March 31, 2005

Departmental Performance Report

The Honourable Bill Graham P.C., M.P.
Minister of National Defence

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW ***2***

Chairperson's Message 2

Management Representation Statement 3

Summary Information 4

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments 6

Overall Departmental Performance 8

SECTION II - ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME ***14***

Strategic Outcome 16

Moving towards our Strategic Outcome - How the Board is Making a Difference 17

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION ***24***

Organizational Information 25

Table 1 - Comparison of Planned to Actual Spending (incl. FTE) 26

Table 2: Use of Resources by Business Lines 26

Table 3: Voted and Statutory Items 27

Table 4: Net Cost of Department 27

Table 5: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations 27

Table 6: Travel Policies 27

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST ***28***

The Grievance System - A Two-Level Process 29

SECTION I – OVERVIEW

Chairperson's Message

I am pleased to submit the Canadian Force's Grievance Board's fourth *Departmental Performance Report*, for the period ending March 31, 2005.

Our accomplishments for 2004 exceeded many of our expected results; despite the year's challenges, it was nonetheless the Board's most productive period to date. Whether it be improved operational performance, the development and implementation of a human resource strategy, or increased successful interaction with key stakeholders, the Board has managed to surpass several of the objectives it set out for itself. As we continue to improve our processes, to invest in our employees' continuous learning and to build upon our ever-growing body of precedents, our productivity is expected to increase.

I am proud of the success story that the Board has become. In the five short years we have been in operation, we have dealt with the expectations of a difficult mandate and forged a pioneering role in the area of external military grievance review. However, as Chairperson, it is also incumbent upon me to ensure that the results of this department's efforts also meet the objectives we set out in our *Report on Plans and Priorities*. As this report clearly shows, we have surpassed them in several areas.

Diane Laurin
Chairperson

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-05 departmental Performance Report (DPR) for Canadian Forces Grievance Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Lines structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Name: Diane Laurin

Title: Chairperson

Summary Information

The Board's Raison d'être – The Board officially began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. It is external to and independent of the Canadian Forces (CF) and the Department of National Defence (DND), with the statutory mandate to review military grievances and to submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS).

The CFGB's mandate is to issue fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on grievances from members of the Canadian Forces, in accordance with the *National Defence Act and referred to under Chapter 7.12* of the *Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces (QR&O)*. The CFGB is mandated to review grievances pertaining to:

- deductions from pay and allowances;
- reversion to a lower rank or release from the Forces;
- the application or interpretation of policies relating to the expression of personal opinions, political activities, and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct;
- pay, allowances and other financial benefits;
- the entitlement to medical care and dental treatment; and

The Chief of the Defence Staff shall refer every grievance concerning a decision or an act of the Chief of the Defence Staff in respect of a particular officer or non-commissioned member to the Grievance Board for its findings and recommendations. The CDS also has the discretionary power to refer any other type of grievance to the Board for review.

Mission
To review grievances, in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the Chief of the Defence Staff and the grievor.

Vision
The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

This will be realized when:

- The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;
- Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;
- The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;
- Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.

A Unique Role

The Board is the first and only civilian body in the world that reviews military grievances. In its role as an administrative tribunal, it conducts objective, transparent and independent reviews of grievances, with due respect to fairness and equity for each member of the Canadian Forces (CF), regardless of rank or position. It ensures that the rights of military personnel are considered fairly throughout the process and that the Board's own Members act in the best interest of parties concerned. Ultimately, it is part of the Board's long-term objective to contribute to the improved working conditions for CF members to have a positive effect on morale, and to instil confidence in the effectiveness and fairness of the improved grievance process.

The Board is a civilian administrative tribunal with quasi-judicial powers. To fully examine all information that could be relevant to a grievance, if it appears necessary, the Board can conduct hearings, summon civilian or military witnesses, and compel them to give oral or written evidence.

The Board reports its findings and recommendations to both the CDS and the grievor. Its recommendations may deal not only with the grievance itself, but with potential systemic changes that could alleviate a problem or issue forces-wide.

Total Financial Resources (in '000S)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
$8,555.0	$8,262.0	$6,784.1

Total Human Resources

Planned	Actual	Difference
56*	47	9

* Includes Board Members appointed by Governor in Council.

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

Strategic Outcome: The Recommendations of the CFGB are implemented in the Canadian Forces and lead to improvements in the conditions of work.		
Business Line: Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of Defence Staff	**Planned Spending** $8,555.0	**Actual Spending** $6,784.1

Context and Operating Environment

Factors that affect the time it takes to resolve a grievance - The Lamer Report recommended that grievances should be answered within 12 months from the time the grievance is submitted to the Commanding Officer (CO) to the time the Chief of the Defence Staff (CDS) renders his decision. The Board agrees that this is reasonable and works towards this deadline.

However, the Board must also deal with factors beyond its control that affect its ability to meet the deadline. These factors include:

- The expediency with which a grievance is examined by the Initial Authority;
- The expediency with which a grievance is referred to the Board by the CDS once it is at that level and the expediency with which he examines the CFGB's findings and recommendations;
- The complexity of a grievance. Many grievances can be very complex, requiring Board staff to conduct more research and gather additional information;
- The promptness with which the Board receives a response from parties from whom it has requested additional information;
- The number of Board Members at any given time.

The Board's primary duty is to evaluate each grievance using the necessary steps for preparing a fair and transparent review. In doing so, the Board must also assess the 12-month standard against external factors, such as procedural fairness, disclosure or public hearings—all of which can add time to the review process.

Since its creation in 2000, the Board has developed mechanisms that have enabled it to expedite the review process. These mechanisms fall into three key areas:

- Increased procedural efficiency;

- An established databank of precedents;
- An ongoing record of quality findings and recommendations.

Consolidating Knowledge and Gaining Ground

Over the past four and a half years, the Canadian Forces Grievance Board has been building on its expertise and body of knowledge. Now with some history behind it, it is better equipped to assess its workflow and conduct its business more efficiently. For example, each year has seen the Board steadily increase its production and closure rate. In 2004, it completed more cases than it received for that period, making it the most productive year to date. This increase in productivity results from a number of process changes introduced to increase efficiency, but the talent and dedication of the Board's employees and Members have also been major factors.

External Communications

External communications continues to be a priority for the Board. The results of an environmental analysis show that there exist degrees of confusion concerning the role of the different players who deal with grievance cases or complaints. The CFGB has been aware that its contribution to the overall grievance process is not known or understood as it should be among members of the military and various stakeholders.

By 2004, as internal priorities were realized, the Board was able to devote more time to communications initiatives. Among the most direct and rewarding have been the increasing number of visits to CF bases, where both Board Members and staff were able to speak, and hear first-hand questions and comments from the well-attended audiences of military personnel

Overall Departmental Performance

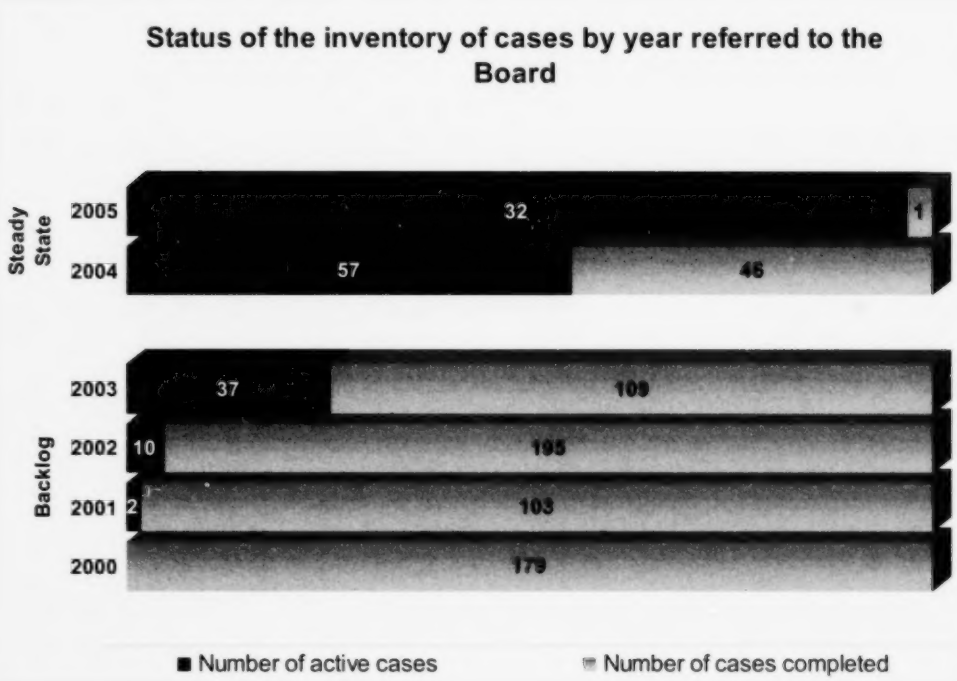
2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #1 Increase the Board's operational performance	Ongoing	**Expected Results** 1. Substantially eliminate the backlog and achieve a steady state of operation. 2. Streamline its business processes. 3. Implement its performance measurement and reporting strategy. **Current Status**: Exceeded

Reducing our inventory of grievance cases

In its first fiscal year of operations, the Board inherited a backlog of 177 cases from the former CF grievance system[1]. Over the years, the Board continued to receive grievances predating 2000 for a total number of 292, of which 283 have now been completed *(Data as of May 18, 2005)* . This backlog, coupled with the additional cases it received each year (100–150) has made attaining a steady state difficult. In August 2003, the Board submitted to the Minister of National Defence an operational plan that it developed in consultation with the CF. The sole objective of the plan was to deal with the inventory of cases that the Board had received on or before December 31, 2003, which constituted the bulk of the Board's work for 2004-05. In 2004-05, the Board began with an inventory of 265 active cases and completed 169 grievance cases; up from 152 cases in 2003-04.

[1] Grievances filed prior to the 1998 amendments to the NDA. These amendments came into force on June 15, 2000.

The following graphic represents the status of the inventory of cases by the year they were referred to the Board. You will note that 92% of the backlog cases have been completed and that 49 cases are left to be completed as part of the 2003 operational plan. *(Data as of July 31, 2005)*



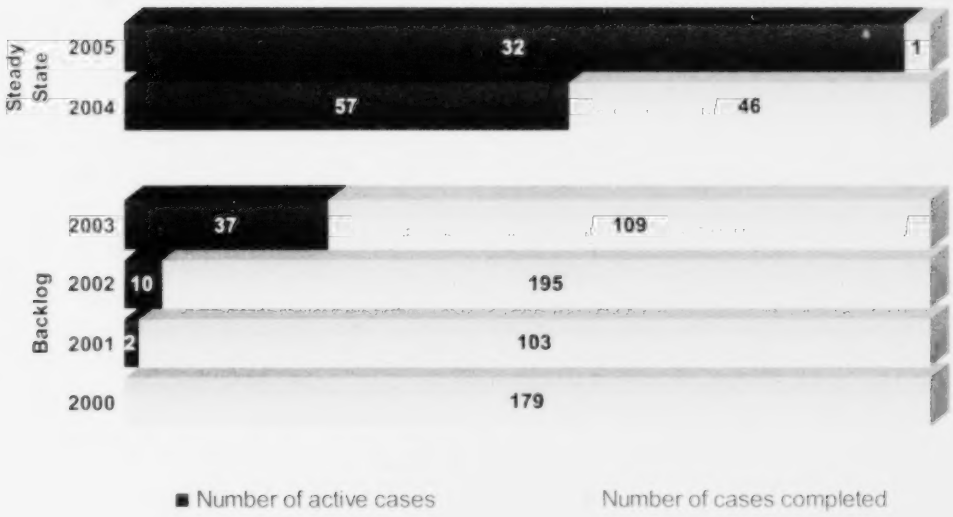
An Effective Management Tool - Case Management and Time Tracking System

The Board's main activity is to review grievances and issue findings and recommendations to the CDS. At the heart of its operations is the Case Management and Time Tracking System (CMTTS), a system that serves a double purpose. As a management tool it provides timely results based performance information and enables the organization to promptly measure its effectiveness and productivity. For example, a work flow of tasks gives the progression on grievance files, including the projected completion of a grievance file, and the time spent on a file at each step of the grievance review process. At any point in time, management and statistical reports can be obtained on all facets of operations to be used for decision making. The system allows the Board to capture the resources, both human and financial, associated with the process.

Throughout 2004, the Board finalized its Results Based Management Accountability Framework (RMAF), which is now aligned and linked to its Management Resources and Results Structure in which relevant information on results will be gathered to assess organizational performance.

The following graphic represents the status of the inventory of cases by the year they were referred to the Board. You will note that 92% of the backlog cases have been completed and that 49 cases are left to be completed as part of the 2003 operational plan. *(Data as of July 31, 2005)*

Status of the inventory of cases by year referred to the Board



An Effective Management Tool - Case Management and Time Tracking System

The Board's main activity is to review grievances and issue findings and recommendations to the CDS. At the heart of its operations is the Case Management and Time Tracking System (CMTTS), a system that serves a double purpose. As a management tool it provides timely results based performance information and enables the organization to promptly measure its effectiveness and productivity. For example, a work flow of tasks gives the progression on grievance files, including the projected completion of a grievance file, and the time spent on a file at each step of the grievance review process. At any point in time, management and statistical reports can be obtained on all facets of operations to be used for decision making. The system allows the Board to capture the resources, both human and financial, associated with the process.

Throughout 2004, the Board finalized its Results Based Management Accountability Framework (RMAF), which is now aligned and linked to its Management Resources and Results Structure in which relevant information on results will be gathered to assess organizational performance.

2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #2 Develop and implement a human resource strategy and plan in order to mitigate the Board's number one corporate risk.	New	**Expected Results** 1. The strategy includes training and professional development, succession planning and knowledge management. **Current Status:** Successfully Met

Valuing Our Resources

The Board is a knowledge-based organization requiring specialized expertise to review grievances in a military context. As a result, employees are its key resource, most notably in operations. In 2004–05, it implemented a staffing strategy to ensure that it had a sufficient number of qualified human resources to fulfil its mandate. The Board nurtures in-house expertise through mentoring and training programs, learning frameworks for professional development, and a variety of knowledge-sharing activities for its staff and Members. The Board recognizes that it has to sensitize its employees to the military culture and to this end organized a series of exchanges with key stakeholders throughout the year. As Board Members and employees learn more about the CF and its environment, they can bring a more informed perspective to their work.

An ongoing activity at the Board has been to build on its knowledge management; over the year, a database of Board recommendations and CDS decisions was finalized and a reporting model was developed that produces analyses on the internal precedents the Board has accumulated. Reinforcing our knowledge using the information that has been input into the Board's Case Management and Time Tracking System (CMTTS) and the application of that knowledge is also critical to its effectiveness. The use of the model increases efficiency by identifying similar cases occurring under similar circumstances, which improves the consistency and timeliness of its findings and recommendations. The beauty of this system is that it is also a critical tool for creating, managing and leveraging knowledge. It enables employees to access case-related information, search a database for precedents, e.g. Board findings and recommendations, CDS decisions and case summaries, as well as conduct impact analyses of decisions rendered by the CDS.

2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #3 Participate in the legislative review of the *National Defence Act*.	New	**Expected Results** 1. Involvement in the legislative consultations and initiatives regarding the grievance review process. **Current Status: Pending**

Since the last report, there is no change. However, the offices of the Judge Advocate General and the Director General of the Grievance Authority of the Canadian Forces have regularly provided relevant information to the Board as to the progress of the intended amendments to the National Defence Act.

2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #4 Continue to implement its external communications strategy in order to better inform Board stakeholders about its role within the grievance review process.	Ongoing	**Expected Results** 1. Implement the Board's external communications strategy. 2. Pursue various outreach activities **Current Status:** Successfully Met

Reaching Out

In 2004, the Board decided to step up its efforts in implementing its external communications strategy, developed to better inform Board stakeholders about its role within the grievance review process. To this end, a series of presentations and visits took place over the course of the year. For example, the Chairperson met with several key players within DND and the CF — the new Minister of National Defence (appointed in June 2004), the CDS and the new Vice Chief of the Defence Staff (VCDS) (appointed in September 2004).

The Chairperson also gave presentations to the Military Law Section of the Canadian Bar Association and the Armed Forces Council, and participated in a field study exercise organized by the National Security Studies Course at the Canadian Forces College. It involved visits to the North American Aerospace Defence Command (NORAD), the United Nations (UN) and the Pentagon, and included exposure to planning sessions on military strategies, diplomatic perspectives and international defence issues. In February 2005, the Chair participated in another field study in Brussels and Geneva, where she gave a presentation to students of the National Security Studies Course (NSSC) N° 7. The real benefit of these events was the opportunity for the Chairperson to meet with key senior military officials and exchange on the military culture and operations which in turn translates into valuable knowledge and insight shared with Board employees.

Other outreach activities in 2004 included a presentation by the Director, Grievance Analysis and Operations, to the investigative staff from the Office of the Ombudsman. To further their training and understanding of military culture, the Operations Sector attended a one day session at the Canadian Forces Leadership and Recruit School in Saint-Jean, Quebec. This afforded an opportunity for both organizations to learn from one another and share views on issues of mutual concern. Other outreach activities included trips by Board Members and employees to Esquimalt and Halifax, where they met with members of the Canadian Forces during base tours and where the Vice-Chairperson gave presentations at two Town Halls.

The Board will continue to actively pursue opportunities to reach out to different stakeholders. It is becoming better known within DND and the CF, but it must continue raising its profile through better communications. The aim of its outreach is to demonstrate that the Board does make a difference to grievors and non-grievors alike in the CF and to help dispel some of the confusion about its role in contrast to those of other oversight mechanisms.

2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #5 Continue to implement its Management Improvement Action Plan in keeping with the government's framework for modern comptrollership.	Previously committed	**Expected Results** 1. Further develop and improve its management practices, in accordance with MAF. **Current Status:** Successfully Met

Managing for Results

The Canadian Forces Grievance Board has to deliver on a challenging and unique mandate, namely the fair and expeditious review of military grievances. The efforts required to achieve its key results demand that sound management practices are in place to support it in this role. This includes ensuring that the Board has the tools necessary to measure, monitor, evaluate and report on its performance results at many levels.

Acquiring the proper management tools to achieve this has been in development for some time. Throughout 2004, for example, the Board did considerable work to refine and finalize its Results Based Management Accountability Framework (RMAF). The RMAF is now aligned and linked to the Board's Management Resources and Results Structure (MRRS) and includes the Board's governance structure, its Results Chain and a performance measurement and reporting strategy, all of which are aligned with the Board's strategic outcomes. Also included are the enabling activities that support the Board's main activity and purpose. It also spells out the performance indicators and the ways in which relevant information on results will be gathered to assess organizational performance.

The Board proceeded with a management review of the Finance & Procurement functions (process and procedures); a pay review, a Threat and Risk Assessment; a review of its administrative procedures; a mid-program evaluation and benefited from the results of the audit conducted by the Office of the Privacy Commissioner. All these have allowed the Board to identify needs, strategies and areas for improvement and developed appropriate action plans.

Beyond the System - Employee Performance Management System

In 2004, the Board piloted its Employee Performance Management System (EPMS) developed in consultation with employees and union representatives. Considerable work

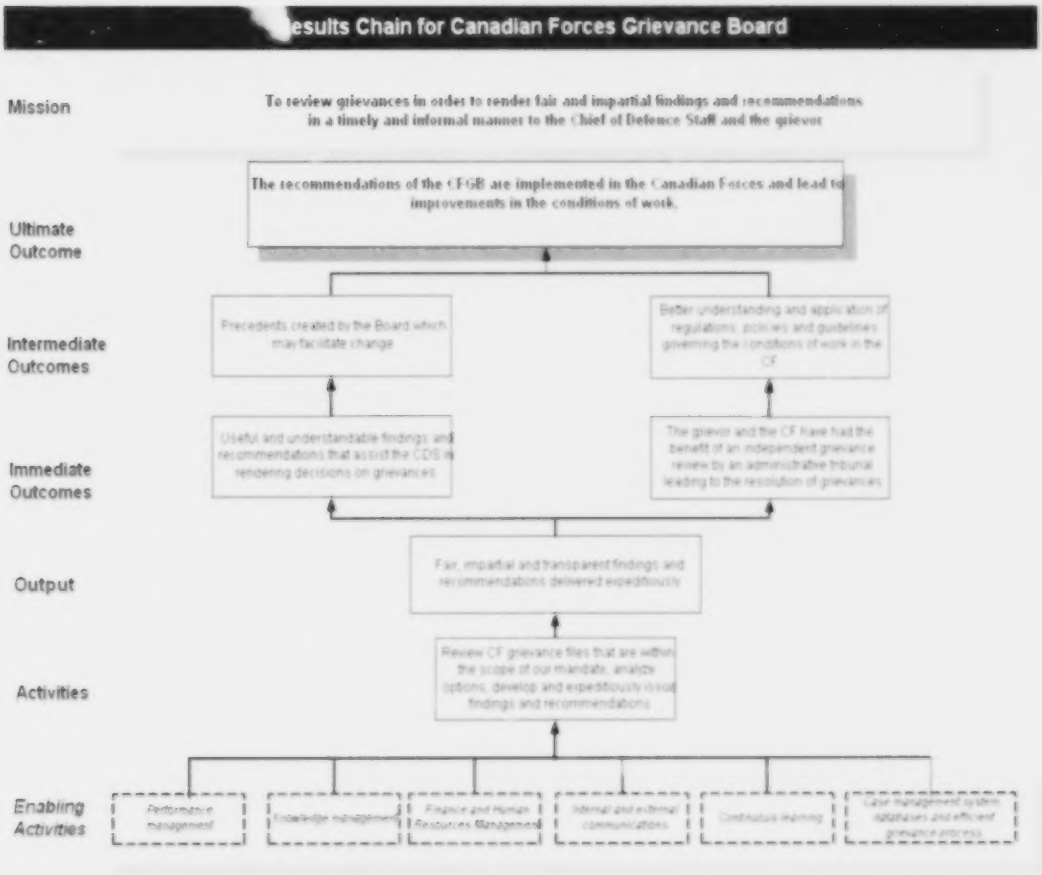
has been done with regard to performance and standards, as well as competencies. Nonetheless, some adjustments are required in order to better align individual work to organizational objectives and harmonize the EPMS with the performance and results-based approach implemented by the Board.

2004–2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Priority #6 Validate the Board's baseline-funding requirement for future years.	New	**Expected Results** 1. Seek increase in funding if necessary. **Current Status:** Successfully Met

CFGB has validated its needs in 2003-2004 and will not require additional funding for 2005-2006. However, uncertainty remains for the coming years.

SECTION II - ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

The Board's Results Chain or Logic Model demonstrates how each of the items contributes to the fulfillment of the Board's mission and the achievement of its ultimate or strategic outcome.


esults Chain for Canadian Forces Grievance Board
Mission
To review grievances in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the Chief of Defence Staff and the grievor
Ultimate Outcome
The recommendations of the CFGB are implemented in the Canadian Forces and lead to improvements in the conditions of work.
Intermediate Outcomes
Precedents created by the Board which may facilitate change
Better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the CF
Immediate Outcomes
Useful and understandable findings and recommendations that assist the CDS in rendering decisions on grievances
The grievor and the CF have had the benefit of an independent grievance review by an administrative tribunal leading to the resolution of grievances
Output
Fair, impartial and transparent findings and recommendations delivered expeditiously
Activities
Review CF grievance files that are within the scope of our mandate, analyze options, develop and expeditiously issue findings and recommendations
Enabling Activities
Performance management
Knowledge management
Finance and Human Resources Management
Internal and external communications
Continuous learning
Case management system database and efficient grievance process

Strategic Outcome

The Recommendations of the CFGB are implemented in the Canadian Forces and lead to improvements in the conditions of work.

The strategic outcome reflects the enduring results for Canadians consequential to the Board's work. This is the long-term result that logically flows from the work conducted by the Board, and it is expected that it will take about 10 years before seeing substantial evidence of this result.

Expected Results:

- **Intermediate Outcomes**

  1. Precedents created by the Board which may facilitate change.
  2. Better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work within the CF.

- **Immediate Outcomes**

  1. Useful and understandable findings and recommendations that assist the CDS in making decisions on grievances.
  2. The grievor and the CF have had the benefit of a grievance review by an independent quasi-judicial tribunal leading to the resolution of grievances.

Plans, priorities and commitments

Follow-up on CDS decisions to address systemic issues raised by the CFGB that merit further study for possible policy or regulatory change.

Program, resources, and results linkages

The Board has one program and one business line : Issue fair, equitable expeditious and objective findings and recommendations on grievances referred by the Chief of the Defence Staff. *Please refer to the summary information section for data on the financial and human resources*

Assessing Performance

Several mechanisms are used to evaluate and/or measure performance, in the context of sound performance management at the Board.

Results are monitored using the following mechanisms:

- Determine the number of CFGB findings and recommendations supported by the CDS;
- Review reasons provided when CFGB findings and recommendations are unsupported by the CDS;
- Obtain feedback from members of the Canadian Forces whose grievances have been reviewed by the Board;
- Obtain views from other members of the Canadian Forces;
- Review any Federal Court decisions regarding grievances that had been reviewed by the CFGB;
- Follow-up on changes made to conditions of work of CF members as a result of the Board's work.

Moving towards our Strategic Outcome - How the Board is Making a Difference

Overview of CDS Decisions

For the period covered by this report, the CDS provided decisions on 181 grievances. For the most part, the CDS partially or fully endorsed 150 of the Board's recommendations. While the Board is not bound by previous CDS decisions in rendering its findings and recommendations, they are obviously given great weight. Further, there is a subjective element in the determination of grievances given that they sometimes deal with the application of policies to specific situations.

"Findings indicated that the CFGB's operations are consistent with its mandate and are appropriately focused on achieving its intended outcomes.

The vast majority of CFGB findings and recommendations were endorsed by the CDS, and those that weren't are said to have nevertheless been useful and taken into account in CF policy reviews"

Formative Evaluation of the CFGB

CDS Decisions rendered in 2004-05

CFGB Recommendations	CDS Fully and partially endorses recommendations	CDS does not endorse recommendations	Case withdrawn at CDS Level	Total
Upheld & Partially Upheld	56	21	1	78
Denied	91	9		100
Mediation	1			1
Withdrawn	2			2
Total	**150**	**30**	**1**	**181**

While the CDS does provide decisions in relation to Board recommendations that will have an immediate relief for the grievor, the Board also makes recommendations whose effects will not be seen in the short term because they will involve changes in regulations, directives and policies.

Feedback from our Stakeholders

The Board had its formative evaluation conducted by an external firm (Goss Gilroy Inc.). The evaluation covers the period from the Board's initial establishment in June 2000 to the end of FY2004-2005. The purpose of this formative evaluation was to provide information to the management of the CFGB to guide their decision-making, to enhance their ability to report on the CFGB's progress, and to identify areas for improvement.

Specific evaluation issues covered by this evaluation include:

- **Rationale and Relevance** - *To what extent are the operations and outcomes of the CFGB consistent with its mandate?*
- **Design and Delivery** – *In what ways have the CFGB's governance structure and delivery approach contributed to achievement of its objectives?*
- **Cost-effectiveness** – *To what extent are the CFGB operations and processes cost-effective?*
- **Success** – *What progress has been made towards achieving outputs and immediate outcomes?*

Do the CDS and the grievor have a clear and accurate understanding of the rationale of the Board's Findings & Recommendations?

"The former CDS reported that one of the more impressive aspects of the performance of the CFGB has been the depth and detail of the analyses of cases. The F&Rs produced are viewed as comprehensive, extremely well thought-out, and of a very high quality."

Formative Evaluation of the CFGB
GOSS GILROY INC.

Evidence for this evaluation was collected from an extensive review of documents and the CFGB's administrative database, interviews with Board Members, managers, staff, and external stakeholders (including the Chief of Defence Staff, Vice Chief of Defence Staff, Canadian Forces Military Careers, Director of Canadian Forces Grievance Authority, and lawyers), and focus groups with CFGB staff. One limitation of the present evaluation is that there were no grievors interviewed or surveyed. Part of the evaluation strategy was originally to have information from a survey of grievors available; however, the survey was not implemented in time to be included in the formative evaluation as the Board was dealing with cases that were from the previous system and reducing its backlog. As the Board is reaching its steady-state of operations, it will be implementing a systematic collection system in its 2005-06 plans.

Based on the findings outlined in the report, the following are some extracts of the conclusions and recommendations.

Conclusions

Rationale and Relevance

CFGB's operations are consistent with its mandate and are appropriately focused on achieving its intended outcomes. The ultimate strategic outcome expected is that the recommendations of the CFGB are implemented in the Canadian Forces and lead to improvements in the conditions of work. The vast majority of CFGB findings and recommendations were indeed endorsed by the CDS, and those that weren't are said to

have nevertheless been useful and taken into account in CF policy reviews, including the impact of recommendations on improving conditions of work in the Canadian Forces at the systemic level. Evidence indicated that other factors beyond the control of the CFGB may limit the potential impact of the recommendations.

Design and Delivery

The evaluation team found clear evidence of the flexibility and dedication of the CFGB managers and staff to continuously improve the Board's design to ensure that it functions effectively and meets its targets.

Cost-effectiveness

The CFGB has adopted an appropriate iterative approach to developing its grievance review process. In clearing the backlog of cases, the Board is viewed as having maintained an appropriate balance between the quality and the timeliness of the production of findings and recommendations.

Success

The CFGB has essentially succeeded in eliminating the backlog of cases it inherited at the start, and is now entering a steady-state of operations. Indications from the performance measurement data are that the CFGB is progressing towards a more efficient processing of grievances, the time spent per case having steadily diminished.

Recommendations

- That the CFGB continue to engage in the active promotion of its role and mandate to members of the Canadian Forces.
- That the CFGB finalize and implement its new system to systematically collect and integrate feedback from grievors within its overall performance measurement framework.
- That the CFGB continue to review the performance targets to ensure they are valid for a steady-state of operations.
- That the CFGB monitor the effectiveness of its new internal communications plan to improve the quality and quantity of information flowing between managers and staff; and across units.
- That the CFGB pursue as planned for 2005/06 its decentralization of financial authority to managers to improve their capacity to manage effectively and efficiently.
- That the CFGB continue to seek the appointment of new Board Members.

To view the full report, please link to the following: *http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/pdf/CFGBFormativeEvaluation_20050525-e.pdf*

Alerting the CDS to systemic issues

By the end of its first fiscal year, the Board realized that there were grievances reflective of recurrent issues, caused by rules and regulations appropriate for the military workplace, but not adjusted to address changing working conditions—let alone changing social mores.

It is important to keep in mind that in the military environment, rules and regulations must of necessity be followed rigidly. Adjusting employment policies to address variations is therefore much more onerous than it is in the private sector.

The Board's mandate, however, does place it in an ideal position to identify systemic problems. Its full-time focus on grievances, its in-depth analysis of every case, its grievance-tracking systems, its ability to investigate all aspects of the apparent cause of a particular grievance, and its ever-growing library of precedents make it easy to recognize when certain types of grievances seem to be clustering around a systemic stumbling block.

The Board therefore decided that, where recurring grievances appeared to be triggered from systemic issues of which the CDS might be unaware, it would be useful to flag them in the findings and include recommendations that the CDS consider for further investigation. If DND could address a given issue, the likely result would be better working conditions, improved morale, and ultimately, elimination of future grievances related to the subject.

Consequently, at any given time, the Board keeps in mind issues that might be ameliorated through systemic changes; it has completed many investigations that have enabled it to include with its recommendations possible systemic areas for the CDS to consider further. The Board also believes that its systemic recommendations are among the major contributions it can make towards improving the quality of working life in the CF. Towards this end, the CDS response has been largely favorable. While not always in agreement on every recommendation, in the many cases where the CDS has agreed, he has directed the appropriate DND or CF authority to investigate further.

> *"The grievance system is, to some degree, a barometer of current issues of concern to members of the CF. Several recurring grievances on the same issue may indicate a poor policy, or the unfair application of a misunderstood policy. In some cases, the underlying law or regulation may be out of date or otherwise unfair.*
>
> *The Board feels a particular obligation to identify issues of widespread concern which may well have implications for morale for members of the military, and where appropriate, provide recommendations for remedial action to the CDS."*
>
> CFGB Annual Report 2004

The following cases illustrate the types of recurring issues that the Board has recommended for further investigation, and describe the CDS' responses.

Acting Rank/Pay

The Board's findings and recommendations

The Board issued findings and recommendations on this issue in several grievances. In its findings submitted to the CDS, the Board stated that it is unfair to have members perform without receiving the pay associated with the rank of the position they fill.

The CDS's response

- The CDS has in all instances responded positively by fully or partially upholding the grievance.
- In response to the Board's systemic recommendation that the CDS clarify when exceptions to the Acting Rank policy should be granted, the CDS has ordered a review of the Acting Rank policy (which includes the AWSE policy).
- He also directed that certain grievors be granted the acting rank that they sought, even though they did not satisfy all of the criteria specified in CF policies. In these cases, the grievors lacked the formal training qualifications required for the rank of the positions that they filled temporarily.

Submarine Specialty Allowance (SUBSPA)

The Board's findings and recommendations

The Board issued findings and recommendations in nine separate grievances, all dealing with entitlement to be paid the SUBSPA. Unfortunately, as a result of the explicit regulatory criteria, the Board has been unable to recommend to the CDS that he grant the SUBSPA to any of these grievors. However, the Board is very cognizant of the inherent unfairness and inequity of the current system and the negative effect that it must undoubtedly have on the morale of affected members.

The CDS's response

- In line with the findings of the Board, the CDS has consistently denied grievances related to entitlement to SUBSPA for those in shore-based, non-designated positions.
- He has acknowledged that the current SUBSPA framework is a source of dissatisfaction for submariners and that more positions merit designation than the current cap allows.
- He has reported that a review of the SUBSPA system is actively under way, but declined to make any changes to the current system until he has received the results of this review.

Recovery of an Overpayment – Write-off of a Debt

The Board's findings and recommendations

The Board has dealt with two cases in particular that related to pay rates where overpayments were made due to an error outside of the CF members' control.

In both cases, the CF told the grievors that the overpayment must be recovered, which in turn gave rise to the grievances. The Board found that the relevant legislation was clear: (subsection 155(3) of the *Financial Administration Act*, and Article 203.04 of the QR & O with respect to the recovery of money by the Crown): Overpayments must be recovered by the CF. Therefore, the Board recommended that the CDS deny the grievances.

The CDS's response

- Although CF members are responsible for ensuring that their pay is correct, the Acting CDS considered the change in the grievor's situation was initiated by the CF, and that the grievor did question the accuracy of his pay.
- In both cases, the CDS and Acting CDS directed the ADM (Fin CS) to explore the feasibility of a submission to the Governor in Council through Treasury Board to seek remission of the debts.
- The Acting CDS also directed the ADM (Fin CS) to explore the feasibility of amending the *National Defence Act* and the *Canadian Forces Superannuation Act* (CFSA) to adopt a standardized and comprehensive approach for authorities to deal with the recovery of overpayments.

Base Shelter Value (BSV)

The Board's findings and recommendations

In two cases, the Board determined that the BSV had been correctly calculated, and therefore recommended denial of the grievance. In terms of systemic changes that could prevent future grievances, it also noted that the CF could have given better information about the factors that would affect the claimants. The Board suggested that CF authorities fully publicize and explain in detail any consequences of changes to Quality of Life policies, particularly those involving changes to the implementation of housing and living allowances.

The CDS's response

- The CDS agreed and directed the ADM (HR-Mil) and the ADM (Infrastructure and Environment) to consider these broader recommendations and report the results to him.

Rates of Pay on Transfer to the Regular Force from the Reserve Force

The Board's findings and recommendations

A number of grievances clustered around the issue of pay changes that occur when a grievor has been transferred from Reserve Force to the Regular Force. In three of four cases, the Board found that the grievor's claim should be granted.

The CDS's response

Among the Board's recommendations related to particular aspects of these cases, the CDS agreed with the following recommendations and asked the ADM (HR-Mil) to consider the Board's findings that:

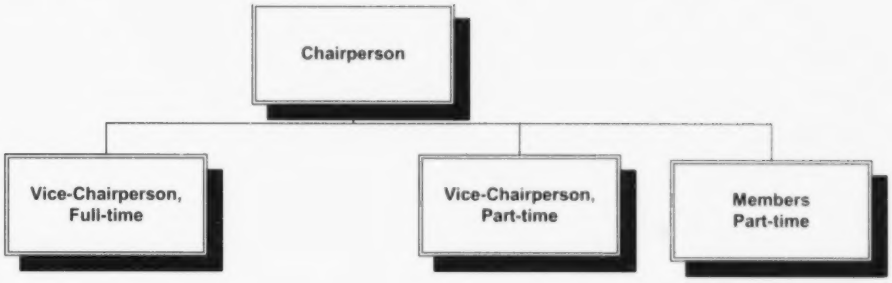
- an existing study team consider the merits of a single-entry pay regulation with a broader scope and more flexibility to adapt pay to past qualifications and that experience or merit be considered;
- the CF adjust its administrative procedures and documents to distinguish between transfer and enrolment, in conformity with the *National Defence Act*, both in official documents and in internal procedures;
- the CDS take measures to complete the review of the Canadian Forces pay structure and regulations that deal with vested rights and former service (which the CDS had directed in January 2002 in relation to a similar case).

More on the individual grievances that make up the Board's work can be found in regular updates as part of the Case Summaries section on the website at www.cfgb-cgfc.gc.ca. Issues range from harassment, to in-vitro fertilization, same sex couples, drug possession and compassionate travel allowance, to name a few.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

Board Members



The Management Team

Chairperson
Director, Grievance Analysis and Operations
Director, Legal Services and General Counsel
Executive Director, Corporate Services

The Chairperson is ultimately accountable for the work carried out by the Members of the Board. The Chairperson, the Vice-Chairperson and other Board Members are primarily supported in their work by the Director, Grievance Analysis and Operations. Grievance officers review individual grievances and seek legal input and advice when conducting their research. In addition to providing legal advice to grievance officers and Members of the Board, legal counsel led by the Director, Legal Services and General Counsel, also provide legal opinions to the Chairperson and the Vice-Chairperson on a wide range of issues. The Executive Director is responsible for providing corporate services to support the operations, including strategic business planning and performance reporting, in addition to communications, finance, administration, information technology and human resources services.

Table 1 - Comparison of Planned to Actual Spending (incl. FTE)

($ Thousands)	2002–03 Actual	2003–04 Actual	2004–2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of Defence Staff	8,896.0	6,513.0	8,555.0	8,555.0	8,262.0	6,784.1
Total	8,896.0	6,513.0	8,555.0	8,555.0	8,262.0	6,784. 1
Plus: Cost of services received without charge	249.0	254.1	333.0	333.0	336.0	276.0
Net cost of Department	**9,145.0**	**6,767.1**	**8,888.0**	**8,888.0**	**8,598.0**	**7,060.1**
Full Time Equivalents *	**46.0**	**46.0**	**56.0**	**56.0**	**56.0**	**47.0**

* Includes Members appointed by the Governor in Council.

The Board's annual reference level for future years is $6,211. However it was allocated $8,555 fro 2004-05 to increase its funding to a steady state level on a temporary basis. Further to the government's announcement of a Salary Cap some of the forecasted expenditures were postponed, furthermore positions of additional Board Members appointed by the Governor in Council were not filled, which all together resulted in a lapse. An amount of $1,260 was placed in a frozen allotment.

Table 2: Use of Resources by Business Lines

($ Thousands)

Business Line	2004-2005	
	Budgetary	
	Operating	Total
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of Defence Staff		
Main Estimates	8,555	8,555
Planned Spending	8,555	8,555
Total Authorities	8,262	8,262
Actual Spending	6,784	6,784

Table 3: Voted and Statutory Items

($ Thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004–2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
15	Operating expenditures	7,661	7,661	7,699	6,221
(S)	Contributions to employee benefit plans	894	894	563	563
	Total	**8,555**	**8,555**	**8,262**	**6,784**

Table 4: Net Cost of Department

($ Thousands)	2004–2005
Total Actual Spending	6,784
Plus: Services Received without Charge	-
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	276
2004–2005 Net cost of Department	**7,060**

Table 5: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations

Internal Audits or Evaluations
Formative Evaluation of the Canadian Forces Grievance Board: *http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/pdf/CFGBFormativeEvaluation_20050525-e.pdf*

Table 6: Travel Policies

Travel policies
The CFGB follows and uses TBS Travel policies parameters.

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

The Grievance System - A Two-Level Process

Level I: Review by the Initial Authority (within the Canadian Forces)

A common misconception about the Canadian Forces grievance procedure is that a grievor can submit a grievance directly to the Board. In fact, the process begins not with the Board, but with the grievor's Commanding Officer (CO):

- Step 1: The grievor submits the grievance to his or her CO.
- Step 2: If the CO cannot act as the Initial Authority, he submits the grievance to someone who can act as the IA, i.e. the next superior officer having the responsibility to deal with the matter. If the grievor is satisfied with the Initial Authority's decision, the grievance process ends there.

Level II: Review by the Chief of the Defence Staff

Grievors who are dissatisfied with the Initial Authority's decision or where an initial authority other than the Chief of the Defence Staff does not determine a grievance within the period required, the grievor may request that the initial authority submit the grievance to the Chief of the Defence Staff for consideration and whose decision is the final stage in the grievance process.

Grievors initiate this second level of review as follows:

- Step 1: They submit their request for a second level of review.
- Step 2: For those grievances that fall within the Board's mandate, the DGCFGA (Director General, Canadian Forces Grievance Authority) forwards the grievor's file (on behalf of the CDS) to the Canadian Forces Grievance Board.

The Board's Procedural Response

When the Board's Registrar receives the grievor's file from the DGCFGA, the Board will send a letter of acknowledgement to the grievor, and in accordance with the rules of procedural fairness, will disclose to the grievor the information the file contains. The Board will also invite the grievor to submit additional information related to the case. In addition, should the Board deem it necessary; it can hold formal hearings and call witnesses. Should the Board acquire new information, it will be disclosed to the grievor.

Processing the Grievance

A grievance officer conducts an in-depth analysis, which may involve a lawyer, following which the assigned Board Member develops the final findings and recommendations. These are subsequently forwarded simultaneously to both the grievor and the CDS. The CDS, who may accept or reject the Board's findings and recommendations, will communicate the decision(s) directly to the grievor, with a copy sent to the Board. If the CDS chooses to disagree with the Board, the reason(s) must be set out in the decision(s).

BUDGET DES DÉPENSES

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/86-2005
ISBN 0-660-62928-3

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internent précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes

Pour la période se terminant le 31 mars 2005

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Bill Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

SECTION I – SURVOL 1

Message de la présidente 2

Déclaration de la direction 3

Renseignements sommaires 4

Résumé du rendement ministériel pour chaque résultat stratégique, priorité et engagement 6

Rendement global du Comité 9

SECTION II – ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 15

Résultat stratégique 17

S'orienter vers nos Résultats Stratégiques – Comment le Comité fait-il une différence 18

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 25

Renseignements sur l'organisation 26

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris) 27

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité 27

Tableau 3 : Postes votés et législatifs 28

Tableau 4 : Coût net pour le ministère 28

Tableau 5 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations 28

Tableau 6 : Politiques sur les voyages 28

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 29

Le système de griefs — Un processus à deux palliers 30

SECTION I – SURVOL

Message de la présidente

Je suis heureuse de présenter le quatrième *Rapport sur le rendement ministériel* du Comité des griefs des Forces canadiennes, pour la période se terminant le 31 mars 2005.

Nombre de nos réalisations en 2004 dépassent nos attentes. Malgré certains obstacles, le Comité a néanmoins eu l'année la plus productive de son existence. Que ce soit l'amélioration du rendement opérationnel, la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de ressources humaines ou la multiplication des interactions fructueuses avec les principaux interlocuteurs, le Comité a su dépasser nombre des objectifs qu'il s'était fixés. Nous continuerons d'améliorer nos méthodes, de favoriser la formation continue de nos employés et d'enrichir notre jurisprudence sans cesse croissante, soit autant de mesures qui devraient nous permettre d'accroître notre productivité.

Je suis fière du bel exemple de réussite que nous représentons. Au cours de nos cinq courtes années d'existence, nous avons rempli un mandat difficile et fait œuvre de pionnier dans le domaine de l'examen externe des griefs de militaires. En tant que présidente, je dois veiller à ce que les efforts du Comité lui permettent d'atteindre les objectifs fixés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Comme le montre clairement le présent rapport, nous avons dépassé ces objectifs à maints égards.

Diane Laurin
Présidente

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de l'exercice 2004-2005 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada:*

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans les Budgets des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Nom : Diane Laurin

Titre : Présidente

Renseignements sommaires

Raison d'être du Comité – Le Comité a officiellement entrepris ses opérations le 15 juin 2000, date d'entrée en vigueur de la réglementation. C'est une entité externe et indépendante des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN) qui a, selon la loi, le mandat de réviser des griefs de militaires et de communiquer ses conclusions et ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD).

Le CGFC a pour mandat de présenter des conclusions et des recommandations équitables, impartiales, transparentes et expéditives à l'égard des griefs déposés par les membres des Forces canadiennes, conformément à la *Loi sur la défense nationale* et en vertu de l'article 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*. Le CGFC est chargé d'examiner des griefs concernant :

- des déductions de solde et d'indemnités,
- le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces canadiennes;
- l'application et l'interprétation des politiques touchant l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après-mandat, le harcèlement ou la conduite raciste;
- la solde, les indemnités et autres prestations financières;
- le droit aux soins médicaux et dentaires.

Mission
Effectuer l'examen des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations impartiales et équitables avec célérité et sans formalisme au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant.

Vision
Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

Le Chef d'état-major de la Défense renvoie au Comité des griefs pour que celui-ci formule ses conclusions et ses recommandations tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang. Le CEMD peut également renvoyer tout autre grief au Comité pour examen.

Un rôle unique

Le Comité est le premier et le seul organisme civil au monde à procéder à l'examen de griefs militaires. En tant que tribunal administratif, il examine des griefs avec objectivité, transparence et indépendance, avec toute l'impartialité et l'équité qu'il se doit à l'égard de tous les membres des Forces canadiennes (FC), quelque soit le grade ou le poste. Il s'assure que les droits des militaires sont dûment pris en considération tout au long du processus et que ses membres agissent dans le meilleur intérêt des parties concernées. Enfin, il a pour objectif à long terme de contribuer à améliorer les conditions de travail des membres des FC, à renforcer leur moral et à susciter leur confiance dans l'efficacité et l'impartialité du processus amélioré d'examen des griefs.

Le Comité est un tribunal administratif civil doté de pouvoirs quasi-judiciaires. Afin d'examiner tous les renseignements pertinents à un grief, le Comité peut procéder à des auditions, citer des témoins civils ou militaires à comparaître et les obliger à témoigner oralement ou par écrit, au besoin.

Le Comité fait part de ses conclusions et de ses recommandations au CEMD et au plaignant. Ses recommandations peuvent porter sur le grief même ou sur des modifications systémiques éventuelles qui pourraient régler un problème ou une situation à l'échelle des Forces.

Total des Ressources financières (en `000$)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
8 555.0 $	8 262.0 $	6 784.1 $

Total des ressources humaines

Prévues	Réelles	Différence
56*	47	9

* Le nombre inclut les Membres du Comité nommés par le gouverneur en conseil

Résumé du rendement ministériel pour chaque résultat stratégique, priorité et engagement

Résultat stratégique : Les recommandations du CGFC sont mises en œuvre et mènent à des améliorations dans les conditions de travail au sein des Forces canadiennes.		
Secteur d'activité : L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	**Dépenses prévues** 8 555.0 $	**Dépenses réelles** 6 784.1 $

Environnement opérationnel et contexte

Facteurs ayant une incidence sur le délai de règlement d'un grief - Le rapport Lamer recommande le règlement des griefs dans les 12 mois à partir du dépôt du grief auprès de son commandant jusqu'à la prise de décision par le CEMD. Le Comité convient qu'il s'agit d'un délai raisonnable et fait tout en son pouvoir pour le respecter.

Toutefois, le Comité doit également traiter avec certains facteurs hors de son contrôle qui ont une incidence sur sa capacité de respecter les délais impartis. Ces facteurs comprennent notamment :

- la célérité avec laquelle le grief est examiné par l'autorité initiale ;
- la célérité avec laquelle un grief est référé au Comité par le CEMD une fois déposé à son niveau et la célérité avec laquelle il examine les conclusions et recommandations du CGFC ;
- la complexité du grief. Bon nombre de griefs peuvent être très complexes et exigent que le Comité effectue des recherches et recueille des renseignements supplémentaires;
- la rapidité avec laquelle le Comité reçoit une réponse des parties auxquelles il a demandé des renseignements supplémentaires;
- le nombre de membres du Comité à un moment donné.

La tâche principale du Comité consiste à évaluer chaque grief au moyen des étapes nécessaires pour préparer un examen équitable et transparent. Ce faisant, le Comité doit également respecter la norme de 12 mois en tenant compte de facteurs externes, tels que l'équité procédurale, la divulgation des renseignements et les audiences publiques, lesquelles peuvent prolonger le temps nécessaire au processus de griefs.

Depuis sa création en 2000, le Comité a mis au point des mécanismes qui lui ont permis d'accélérer le processus de griefs. Ces mécanismes se divisent en trois catégories soit :

- efficience procédurale accrue;
- banque de précédents établie;
- consignation continue de conclusions et de recommandations de grande qualité.

Consolider le savoir et gagner du terrain

Depuis quatre ans et demi, le Comité des griefs des Forces canadiennes a accru ses compétences et renforcé son savoir. Il est maintenant plus à même d'évaluer le déroulement du travail et de s'acquitter de ses fonctions plus efficacement. Tous les ans, le Comité a ainsi augmenté sa production et son taux de fermeture de dossiers. En 2004, il a traité plus de dossiers qu'il n'en a reçus durant cette période, ce qui constitue un record de productivité. Cette augmentation de productivité est attribuable à un certain nombre de modifications apportées au processus pour en augmenter l'efficacité mais le talent et le dévouement du personnel et des membres du Comité ont aussi été des facteurs importants.

Communications Externes

Les communications externes continuent d'être une priorité du Comité. Une analyse de l'environnement révèle qu'il y a toujours une certaine confusion quant au rôle de différents intervenants chargés de dossiers de griefs ou de plaintes. Le CGFC poursuit sa stratégie en matière de communications externes et demeure conscient que sa contribution au processus global de règlement des griefs n'est pas connue, ni comprise comme elle devrait l'être par les membres des Forces canadiennes et les divers intervenants.

Toutes les priorités internes ayant été réalisées avant la fin de 2004, le Comité a pu consacrer plus de temps aux efforts de communication. Une des conséquences les plus directes et les plus gratifiantes de ces efforts a été le nombre accru de visites des bases des FC, au cours desquelles les membres du personnel du Comité ont pu discuter directement avec un auditoire composé de militaires.

directes et les plus gratifiantes de ces efforts a été le nombre accru de visites des bases des FC, au cours desquelles les membres du personnel du Comité ont pu discuter directement avec un auditoire composé de militaires.

Rendement global du Comité

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #1 Augmenter le rendement opérationnel du Comité	Permanent	**Résultats Prévus** 1. Éliminer de façon substantielle l'arriéré des cas et parvenir à un rythme de fonctionnement régulier; 2. Simplifier ses processus opérationnels.; 3. Instaurer une stratégie de mesure du rendement et de compte rendu ou rapport **Situation actuelle** : Dépassés

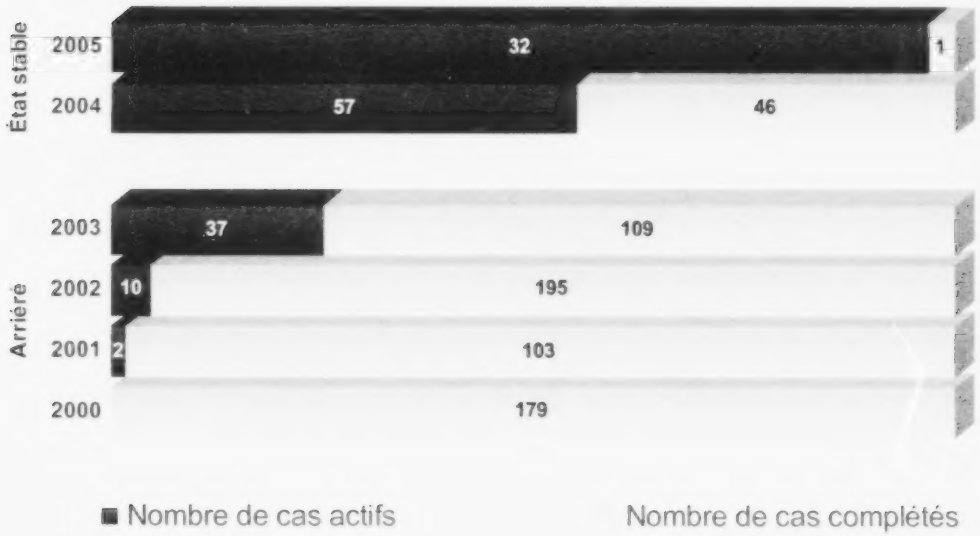
Diminuer notre inventaire de cas de griefs

Au cours de la première année financière de ses activités, le Comité a traité un arriéré de 177 cas de l'ancien système de griefs des FC[1]. Au fil des années, le Comité a continué de recevoir des griefs d'avant 2000, pour atteindre un total de 292 cas, dont 283 *(Données en date du 18 mai, 2005)* ont maintenant été fermés. À cause de cet arriéré, auxquel se sont ajoutés 100 à 150 cas chaque année, il a été difficile d'arriver à un équilibre. En août 2003, le Comité a soumis un plan opérationnel au ministre de la Défense nationale. Ce plan, élaboré conjointement avec les Forces canadiennes, visait à répertorier les cas soumis au Comité à partir de l'ancien système de griefs, jusqu'au 31 décembre 2003. Ces dossiers représentent la majeure partie du travail accompli par le Comité en 2004-2005. En 2004-2005, le Comité a commencé l'année financière avec un inventaire de 265 dossiers en cours, et a complété 169 dossiers de griefs; une augmentation par rapport à 152 dossiers en 2003-2004.

[1] Dossiers de griefs soumis avant les amendements de 1998 à la LDN. Ces amendements ont pris force le 15 juin 2000.

Le graphique qui suit illustre l'inventaire des des cas par année de renvoi au Comité. On note que 92 p. 100 de tous les arriérés ont été réglés et qu'il reste 49 dossiers à terminer dans le cadre du plan opérationnel de 2003. *(Données en date du 31 juillet 2005)*

Statut de l'inventaire des cas par année de renvoi au Comité



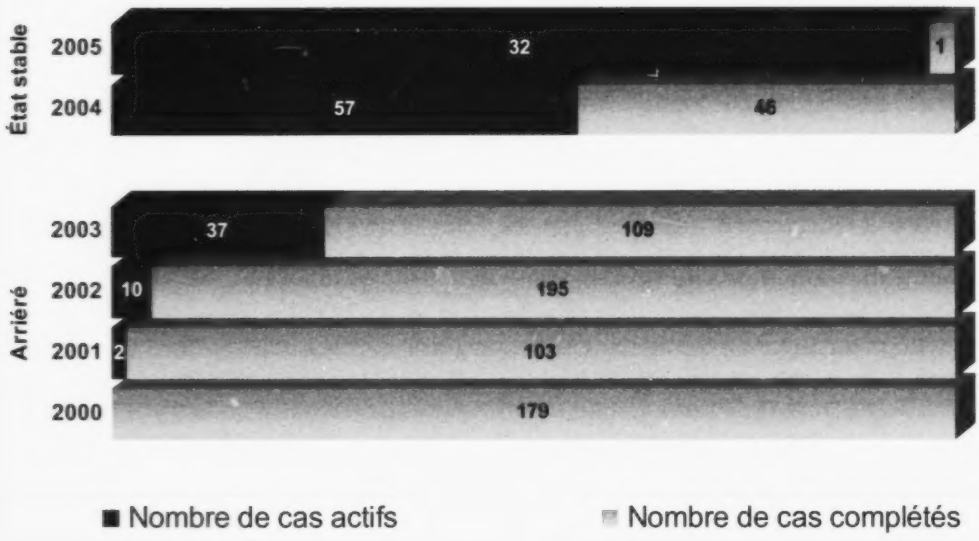
Un outil de gestion efficace - Système de gestion des dossiers et de saisie du temps

La principale activité du Comité consiste à examiner les griefs et à présenter des conclusions et recommandations au CEMD. Le Système de gestion des dossiers et de saisie du temps (SGDST), système à double utilité, est au cœur de ce mandat. C'est un outil de gestion qui fournit rapidement des renseignements sur le rendement fondé sur les résultats et permet à l'organisation de mesurer rapidement son efficacité et sa productivité. Par exemple, le déroulement du travail renseigne sur l'avancement des dossiers, y compris sur la date prévue de leur fermeture et le temps accordé à chaque étape du processus d'examen d'un grief. À tout moment, il est possible d'obtenir des rapports statistiques et de gestion qui portent sur tous les aspects des activités et peuvent servir à la prise de décisions. Le système permet au Comité d'obtenir un aperçu des ressources humaines et financières associées au processus.

En 2004, le Comité a finalisé son Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui est maintenant harmonisé et lié à sa Structure des ressources et des résultats de gestion dont les renseignements pertinents sur les résultats seront recueillis en vue d'évaluer le rendement de l'organisation.

Le graphique qui suit illustre l'inventaire des des cas par année de renvoi au Comité. On note que 92 p. 100 de tous les arriérés ont été réglés et qu'il reste 49 dossiers à terminer dans le cadre du plan opérationnel de 2003. *(Données en date du 31 juillet 2005)*

Statut de l'inventaire des cas par année de renvoi au Comité



Un outil de gestion efficace - Système de gestion des dossiers et de saisie du temps

La principale activité du Comité consiste à examiner les griefs et à présenter des conclusions et recommandations au CEMD. Le Système de gestion des dossiers et de saisie du temps (SGDST), système à double utilité, est au cœur de ce mandat. C'est un outil de gestion qui fournit rapidement des renseignements sur le rendement fondé sur les résultats et permet à l'organisation de mesurer rapidement son efficacité et sa productivité. Par exemple, le déroulement du travail renseigne sur l'avancement des dossiers, y compris sur la date prévue de leur fermeture et le temps accordé à chaque étape du processus d'examen d'un grief. À tout moment, il est possible d'obtenir des rapports statistiques et de gestion qui portent sur tous les aspects des activités et peuvent servir à la prise de décisions. Le système permet au Comité d'obtenir un aperçu des ressources humaines et financières associées au processus.

En 2004, le Comité a finalisé son Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui est maintenant harmonisé et lié à sa Structure des ressources et des résultats de gestion dont les renseignements pertinents sur les résultats seront recueillis en vue d'évaluer le rendement de l'organisation.

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #2 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de ressources humaines afin d'atténuer son principal risque opérationnel.	Nouvelle	**Résultats prévus** 1. La stratégie comprend la formation et le perfectionnement professionnel, la planification de la relève et la gestion des connaissances. **Situation actuelle :** Atteint

Mettre en valeur nos ressources

Le Comité se doit d'être une organisation fondée sur le savoir parce qu'il a besoin de connaissances spécialisées pour examiner les griefs dans un contexte militaire. Les employés constituent donc la principale ressource, spécialement pour les opérations. En 2004-2005, il a mis en oeuvre une stratégie de dotation pour s'assurer de disposer d'un nombre suffisant d'employés compétents pour remplir son mandat. En outre, le Comité favorise le développement des compétences de ses employés grâce à des programmes de mentorat et de formation, à des cadres d'apprentissage pour le perfectionnement professionnel et à une variété d'activités de partage du savoir pour son personnel et ses membres. Le Comité reconnaît qu'il doit sensibiliser ses employés à la culture militaire et, à cette fin, il a organisé une série d'échanges avec des intervenants clés tout au long de l'année. Plus les membres et les employés en apprennent sur les FC et leur environnement, plus ils apporteront une vision éclairée à leur travail.

Le Comité s'appuie continuellement sur la gestion du savoir; au cours de l'année, il a mis la touche finale à une banque de données sur les recommandations du Comité et les décisions du CEMD et il a élaboré un modèle de production de rapports qui fournit des analyses sur les précédents ainsi accumulés. Renforcer les connaissances à partir de l'information consignée au Système de gestion des dossiers et de saisie du temps (SGDST) est fondamental pour le Comité et l'application de ce savoir est critique en regard de son efficacité. L'utilisation du modèle améliore l'efficacité par l'identification de cas semblables qui se produisent dans des circonstances semblables, ce qui améliore la cohérence et l'à-propos de ses conclusions et recommandations. Ce qu'il y a de bien dans ce système, c'est qu'il constitue également un outil essentiel pour créer, gérer et tirer avantage des connaissances. Il permet aux employés d'accéder à des renseignements concernant les cas, de chercher des précédents dans une base de données, comme par exemple les conclusions et recommandations du Comité, les décisions du CEMD et les sommaires de cas, ainsi que l'analyse de l'incidence des décisions rendues par le CEMD.

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #3 Examen de la *Loi sur la Défense nationale.*	Nouvelle	**Résultats prévus** 1. Participation aux consultations et aux initiatives d'examen des lois et règlements applicables au processus de règlement des griefs. **Situation actuelle :** Atteint (En évolution)

Il n'y aucun changement à signaler depuis le dépôt du rapport précédent. Cela dit, les bureaux du Juge-avocat général et du Directeur général – Bureau des griefs des Forces canadiennes donnent au Comité des mises à jour périodiques au besoin sur l'avancement des amendements proposés à la *Loi sur la défense nationale.*

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #4 Poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de communications externes afin de mieux informer les intervenants quant au rôle du Comité dans le processus de règlement des griefs.	Permanent	**Résultats prévus** 1. Mettre en œuvre sa stratégie de communications externes. 2. Mener diverses activités de prise de contact et de liaison. **Situation actuelle :** Atteints

Favoriser la communication

En 2004, le Comité a décidé de concentrer ses efforts sur la mise en œuvre de sa stratégie de communications externes visant à mieux informer les intervenants du Comité sur son rôle dans le processus d'examen des griefs. À cette fin, une série d'exposés et de visites ont eu lieu tout au long de l'année. La présidente a ainsi rencontré plusieurs intervenants clés du MDN et des FC, y compris le nouveau ministre de la Défense nationale (nommé en juin 2004), le CEMD et le nouveau Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) (nommé en septembre 2004).

La présidente a également donné des exposés à la Section nationale du droit militaire de l'Association du Barreau canadien et au Conseil des Forces armées, et elle a participé à une visite d'étude organisée dans le cadre du cours de sécurité nationale du Collège des Forces canadiennes. Les participants ont ainsi eu la chance de visiter les installations du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), de l'Organisation des Nations-Unies (ONU) et du Pentagone, et ils ont participé à des exposés sur les stratégies militaires et sur des questions liées aux perspectives en matière de diplomatie et de défense internationale. En février 2005, la présidente a également participé à une autre visite d'études à Bruxelles et Genève où elle a en plus donné un exposé aus étudiants du Cours des études de sécurité nationale (CESN) n° 7. Ces visites

ont également permis à la présidente de rencontrer des officiers supérieurs et d'échanger sur des questions reliées à la culture et aux opérations militaires qui en retour se traduisent en savoir et réflexion partagés avec les employés du Comité.

Parmi les autres activités notables du Comité en 2004, citons un exposé de la Directrice – Analyse des griefs et opérations au personnel du Bureau de l'Ombudsman chargé des enquêtes. Afin de parfaire leur formation et d'approfondir leur compréhension de la culture militaire, le secteur des Opérations a participé à une session d'une journée à l'école de leadership et de recrues des Forces canadiennes à Saint-Jean (Québec). Ce fut une occasion pour apprendre les uns des autres et pour partager des points de vue sur des questions d'intérêt mutuel. D'autres activités de prises de contact ont inclus les Membres du Comité ainsi que des employés sur des visites des bases Esquimalt et Halifax, où se sont tenues des présentations par le vice-président dans le cadre de deux forums de discussions avec des membres des Forces canadiennes.

Le Comité poursuivra ses efforts visant à favoriser la communication avec différents intervenants. Le Comité est de plus en plus connu et reconnu au sein des FC, mais il doit continuer d'améliorer son image grâce à une meilleure communication. Il vise à démontrer qu'il apporte une contribution aux plaignants et aux autres membres des FC et permet de clarifier son rôle par rapport à celui d'autres organismes de recours.

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #5 Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration de la gestion, conformément à l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne.	Engagement antérieur	**Résultats prévus** 1. Continuer à développer et perfectionner ses pratiques de gestion, conformément au cadre de responsabilisation de gestion. **Situation actuelle** : Atteint

Gestion fondée sur les résultats

Le Comité des griefs des Forces canadiennes doit s'acquitter de son mandat unique et ambitieux, soit l'examen équitable et rapide des griefs militaires. Pour atteindre les résultats clés, des pratiques de gestion saines sont en place pour l'appuyer dans son rôle, tout en s'assurant qu'il a les outils pour mesurer, surveiller et évaluer ses résultats de rendement à tous les niveaux, et pour en rendre compte.

L'acquisition d'outils de gestion appropriés pour atteindre ces résultats est en cours depuis quelque temps. En 2004, par exemple, le Comité a fait des efforts considérables pour perfectionner et mettre un point final à son Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui est maintenant harmonisé et lié à la Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG) du Comité. La SRRG comprend la structure de gouvernance, la chaîne de résultats et la stratégie de mesure du rendement et de présentation des rapports, qui correspondent tous aux objectifs stratégiques du Comité.

Aussi incluses sont les activités habilitantes qui appuient l'activité maîtresse et le principal objectif du Comité. En outre, le CGRR décrit les indicateurs du rendement et les façons dont les renseignements pertinents sur les résultats seront recueillis en vue d'évaluer le rendement de l'organisation.

Le Comité a procédé à un examen de la gestion des fonctions des finances et d'approvisionnement (processus et procédures), à un examen de la solde, à un examen des menaces et des risques, à un examen des pocessus administratifs, à une évaluation formative de programme et il a tiré parti des conclusions de la vérification effectuée par le Commissariat à la protection de la vie privée. Toutes ces démarches ont permis au Comité de cerner les besoins, les stratégies et les points à améliorer, et d'élaborer les plans d'action appropriés.

Au-delà du système - Système de gestion du rendement de l'employé

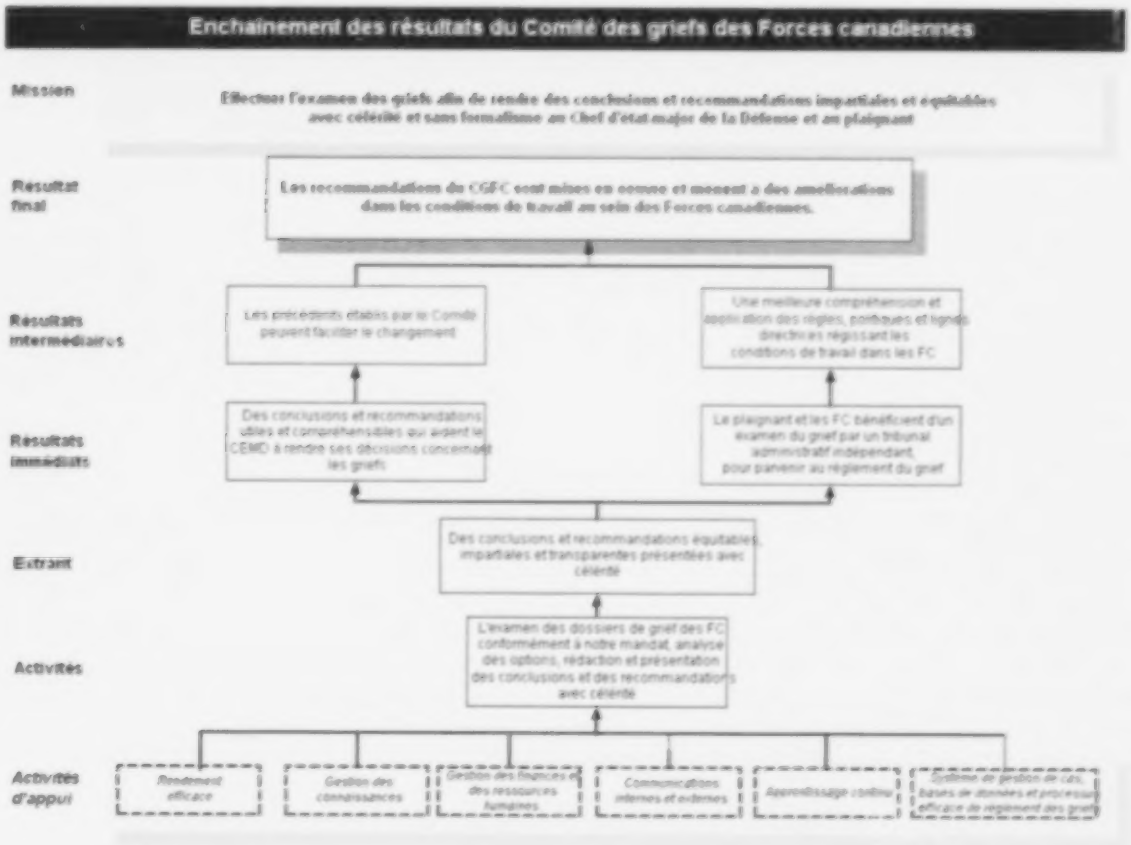
En 2004, le Comité a mis à l'essai son système de gestion du rendement de l'employé (SGRE) conçu en consultation avec les employés et les représentants syndicaux. Des efforts considérables ont été faits en ce qui a trait au rendement, aux normes et aux compétences. Il faudra apporter certains ajustements afin de mieux aligner le travail de chacun sur les objectifs de l'organisation et que le SGRE s'harmonise avec l'approche axée sur le rendement et les résultats adoptée par le Comité.

2004–2005 Priorités/ Engagement	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Priorité #6 Confirmation des besoins de financement de base du Comité pour les années futures.	Nouvelle	**Résultats prévus** 1. Procéder à une demande d'accroissement de financement si nécessaire. **Situation actuelle :** Atteint

Le CGFC a validé ses besoins en 2003-2004, et il n'aura pas besoin de financement supplémentaire en 2005-2006. Cependant, l'incertitude demeure quant aux années à venir.

SECTION II – ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'enchaînement des résultats ou le modèle logique du Comité démontre comment chacune des composantes contribue à la mission du Comité et à l'obtention du résultat final ou stratégique.


Enchaînement des résultats du Comité des griefs des Forces canadiennes
Mission
Effectuer l'examen des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations impartiales et équitables avec célérité et sans formalisme au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant
Résultat final
Les recommandations du CGFC sont mises en œuvre et mènent à des améliorations dans les conditions de travail au sein des Forces canadiennes.
Résultats intermédiaires
Les précédents établis par le Comité peuvent faciliter le changement
Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les FC
Résultats immédiats
Des conclusions et recommandations utiles et compréhensibles qui aident le CEMD à rendre ses décisions concernant les griefs
Le plaignant et les FC bénéficient d'un examen du grief par un tribunal administratif indépendant, pour parvenir au règlement du grief
Extrant
Des conclusions et recommandations équitables, impartiales et transparentes présentées avec célérité
Activités
L'examen des dossiers de grief des FC conformément à notre mandat, analyse des options, rédaction et présentation des conclusions et des recommandations avec célérité
Activités d'appui
Rendement efficace
Gestion des connaissances
Gestion des finances et des ressources humaines
Communications internes et externes
Apprentissage continu
Système de gestion de cas, bases de données et processus efficace de règlement des griefs

Résultat stratégique

Les recommandations du CGFC sont mises en œuvre et mènent à des améliorations dans les conditions de travail au sein des Forces canadiennes.

Le résultat stratégique correspond aux effets durables pour les Canadiens découlant du travail du Comité. Ce résultat à long terme découle logiquement des travaux du Comité. On prévoit qu'il faudra au moins 10 ans avant de voir une preuve substantielle de ce résultat.

Résultats prévus :

- Résultats intermédiaires

1. Les précédents établis par le Comité peuvent faciliter le changement.
2. Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les FC.

- Résultats immédiats

1. Des conclusions et des recommandations utiles et compréhensibles qui aident le CEMD à rendre ses décisions concernant les griefs.
2. Le plaignant et les FC bénéficient d'un examen du grief par un tribunal quasi-judiciaire indépendant, pour parvenir au règlement du grief.

Plans, priorités et engagements

Suivi des décisions du CEMD d'examiner les questions systémiques soulevées par le CGFC demandant une évaluation supplémentaire d'une politique ou un changement en vue de l'application des règlements.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

Le Comité a une activité de programme et un secteur d'activité : Le CFGC examine des dossiers de griefs des FC conformément à son mandat, analyse des options, rédige et présente des conclusions et recommandations avec célérité au CEMD et au plaignant. *Prière de référer à la section des renseignements sommaires pour les données financières et ressources humaines*

Évaluation du rendement

Plusieurs mécanismes servent à évaluer et/ou mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement au Comité

Le suivi des résultats est fait par les mécanismes suivants :

- Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC appuyées par le CEMD ;
- Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC ;
- Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés par le Comité ;
- Interroger d'autres membres des Forces canadiennes ;
- Examiner toute décision de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC ;
- Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail des membres des FC à la suite des travaux du Comité.

S'orienter vers nos Résultats Stratégiques – Comment le Comité fait-il une différence

Aperçu des décisions rendues par le CEMD

Durant la période couverte par ce rapport, le CEMD a pris des décisions relativement à 181 griefs. Le CEMD a appuyé entièrement ou en partie 150 recommandations du Comité. Le Comité n'est pas tenu par les décisions antérieures du CEMD; toutefois, il est évident que celles-ci sont sérieusement prises en compte. Il reste un élément subjectif important dans l'analyse des griefs étant donné qu'ils concernent l'application des politiques.

« On a constaté que les activités du CGFC sont conformes à son mandat et sont axées de façon appropriée sur l'obtention des résultats attendus.

La grande majorité des Conclusions et des Recommandations du CGFC a été approuvée par le CEMD et on nous a déclaré que celles qui ne l'ont pas été se sont néanmoins avérées utiles et ont été prises en considération durant l'examen des politiques des FC. ».

Évaluation formative du CGFC
GOSS GILROY INC.

Décisions rendues par le CEMD en 2004-2005

Recommandations du CGFC	Le CEMD appuie ou appuie en partie les recommandations	Le CEMD n'appuie pas les recommandations	Retrait au niveau du CEMD	Total
Accorder ou accorder en partie	56	21	1	78
Rejeter	91	9		100
Médiation	1			1
Retrait	2			2
Total	**150**	**30**	**1**	**181**

Bien que le CEMD prenne des décisions relativement aux recommandations du Comité qui auront des conséquences immédiates pour le plaignant, le Comité rend aussi des recommandations dont les effets seront plus longs à se faire sentir en raison des changements dans les règlements, dans les directives et dans les politiques.

Rétroaction des intervenants

Le Comité a engagé une firme externe (Goss Gilroy Inc.) afin de mener sa première évaluation formative. L'évaluation couvre la période allant de la création du Comité en juin 2000 jusqu'à la fin de l'année fiscale 2004-2005. Le but de cette évaluation formative était de fournir à la direction du CGFC des informations qui guideront ses prises de décisions, amélioreront sa capacité de rendre compte des progrès du CGFC et identifieront les domaines à améliorer.

L'évaluation portait plus précisément sur les questions suivantes :

- **Justification et pertinence** – *Dans quelle mesure les activités et les résultats du CGFC sont-ils conformes à son mandat?*
- **Conception et prestation** – *De quelles façons la structure de gouvernance et la méthode de prestation du CGFC ont-elles contribué à l'atteinte de ses objectifs?*
- **Rentabilité** – *Dans quelle mesure les activités et les processus du CGFC sont-ils rentables?*
- **Succès** – *Quels progrès ont été faits en vue d'obtenir les extrants et les résultats immédiats?*

Est-ce que le CEMD et le plaignant comprennent clairement et correctement la justification des Conclusions et Recommandations du Comité?

« Le CEMD précédant a déclaré que l'un des aspects les plus impressionnants du rendement du CGFC était la profondeur et la complexité des analyses de cas. Les Conclusions et Recommandations sont considérées comme exhaustives, extrêmement bien raisonnées et de très grande qualité. »

Évaluation formative du CGFC
GOSS GILROY INC.

Les informations recueillies pour les besoins de l'évaluation ont fait l'objet d'examens exhaustifs de documents et de la base de données administratives du CGFC, en interrogant les membres du Comité, ses gestionnaires, son personnel ainsi que les intervenants externes (y compris le Chef d'état-major de la Défense, le Vice-chef d'état-major de la Défense, le Directeur général – Carrières militaires, le Directeur – Autorité de règlement des griefs des Forces canadiennes et des avocats), ainsi qu'en rencontrant des groupes témoins du personnel du CGFC. L'une des restrictions de la présente évaluation est qu'aucun plaignant n'a été interviewé ou n'a fait l'objet d'un sondage. À l'origine, une partie de la stratégie d'évaluation consistait à obtenir des informations au moyen d'un sondage des plaignants disponibles; cependant, le sondage n'a pas été mis en œuvre à temps pour qu'il fasse partie de l'évaluation formative, étant donné que le Comité s'affairait à régler les cas du système antérieur et de régler son arriéré. À l'approche de l'atteinte de l'état stable des opérations du Comité, une collection systématique sera mise en œuvre dans ses plans de 2005-2006.

D'après les constatations exposées dans le rapport, voici quelques extraits des conclusions et recommandations formulées :

Conclusions

Justification et pertinence

Les activités du CGFC sont conformes au mandat et sont axées de façon appropriée sur l'obtention des résultats attendus. Le résultat stratégique ultime attendu est que les

recommandations du CGFC soient mises en œuvre dans les Forces canadiennes et entraînent des améliorations des conditions de travail. En fait, la grande majorité des conclusions et recommandations du CGFC a effectivement été approuvée par le CEMD, et celles qui ne l'ont pas été sont réputées avoir été quand même utiles et avoir été prises en considération durant l'examen des politiques des FC, y compris l'incidence des recommandations sur l'amélioration des conditions de travail des militaires au niveau systémique. Les faits indiquent que d'autres facteurs indépendants de la volonté du CGFC peuvent limiter les répercussions éventuelles des recommandations.

Conception et prestation

L'équipe chargée de l'évaluation a recueilli des preuves qui démontrent clairement la souplesse et le dévouement manifestés par les gestionnaires et le personnel du CGFC afin d'améliorer continuellement son efficacité et d'atteindre ses objectifs.

Rentabilité

Le CGFC a adopté une méthode récursive appropriée pour élaborer un processus d'examen des griefs. On considère que durant l'élimination des cas en suspens, le Comité a maintenu un équilibre approprié entre la qualité et l'opportunité de la formulation des Conclusions et Recommandations.

Succès

Le CGFC a essentiellement réussi à éliminer les cas en suspens dont il a hérité au début de ses activités et est sur le point d'atteindre l'état stable de ses activités. Selon les données de mesures de rendement, le CGFC est en train de progresser vers un traitement plus efficient des griefs puisque le temps consacré à chaque cas a régulièrement diminué.

Recommandations

- Que le CGFC continue de faire activement la promotion de son rôle et de son mandat auprès des membres des Forces canadiennes.
- Que le CGFC mette la touche finale à son nouveau système pour recueillir systématiquement les commentaires des plaignants et les intégrer dans son cadre de mesure du rendement global et qu'il le mette en œuvre.
- Que le CGFC continue à examiner ses objectifs de rendement pour s'assurer qu'ils sont valides en vue de l'état stable de ses activités.
- Que le CGFC surveille l'efficacité de son nouveau plan de communications internes afin d'améliorer la qualité et la quantité des informations échangées entre les gestionnaires, le personnel et les unités.
- Que le CGFC poursuive, tel qu'il est prévu pour 2005-2006, sa décentralisation du pouvoir financier aux gestionnaires afin d'améliorer leur capacité de gérer efficacement et avec efficience.
- Que le CGFC continue à demander la nomination de nouveaux membres du Comité.

Pour visionner le rapport complet, se référer au lien suivant : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/pdf/CFGBFormativeEvaluation_20050525-f.pdf

Rapport au CEMD au sujet des problèmes systémiques

Au terme de sa première année d'existence, le Comité a réalisé que certains types de problèmes étaient récurrents, souvent causés par des règles et des règlements appropriés à l'environnement de travail militaire au moment de leur rédaction, mais qui n'ont pas été adaptés aux conditions de travail changeantes, sans parler de l'évolution de la société.

Nous devons garder à l'esprit que l'environnement militaire exige une stricte conformité aux règles et aux règlements. L'ajustement des politiques d'emploi en fonction des changements est beaucoup plus difficile qu'il ne l'est dans le secteur privé.

Or, le mandat du Comité le place dans une position idéale pour identifier les problèmes systémiques. Étant centré en permanence sur les griefs, son analyse approfondie de chaque cas, ses systèmes de suivi des griefs, sa capacité d'enquêter sur tous les aspects de la cause apparente d'un grief donné et sa banque de précédents de plus en plus imposante facilitent l'identification des types de griefs qui semblent s'accumuler autour d'une pierre d'achoppement systémique.

Le Comité a donc décidé que si l'élément déclencheur des griefs récurrents semblait être des problèmes systémiques dont le CEMD n'aurait pas été informé, il serait utile de signaler ceux-ci dans les conclusions et d'ajouter des recommandations à l'effet que le CEMD se penche sur la question. Si le MDN peut régler un problème donné, cela améliorera probablement les conditions de travail et le moral et, en bout de ligne, cela pourrait éliminer des griefs éventuels.

« Le système de griefs est en quelque sorte un baromètre des enjeux actuels qui préoccupent les membres des FC. Plusieurs griefs sur la même question peuvent trahir une politique inadéquate, l'application inéquittable ou la mauvaise compréhension d'une politique. Dans certains cas, la loi ou le règlement sous-jacent peut être dépassé ou injuste.

Le Comité se considère tenu de cerner les préoccupations générales qui pourraient avoir des répercussions sur le moral des militaires, ainsi que de recommander des solutions au CEMD, le cas échéant. »

Rapport Annuel 2004 du CGFC

Par conséquent, le Comité garde toujours à l'esprit les points que l'on pourrait améliorer grâce à des changements systémiques. Le Comité a achevé de nombreuses enquêtes qui lui ont permis d'ajouter à ses recommandations des aspects systémiques possibles que le CEMD devrait approfondir. Le Comité estime aussi que ses recommandations systémiques sont parmi les contributions d'importance qu'il peut faire dans le but d'améliorer la qualité de la vie professionnelle au sein des FC. Bien qu'il n'ait pas toujours approuvé les recommandations, dans les nombreux cas où il l'a fait, le CEMD a demandé à l'autorité compétente du MDN ou des FC de procéder à une étude plus approfondie.

Les cas présentés ci-après démontrent les types de problèmes récurrents pour lesquels le Comité a recommandé une enquête approfondie et font état des réponses du CEMD.

Grade et paie intérimaire

Conclusions et recommandations du Comité

Le Comité a formulé des conclusions et des recommandations à l'égard de ce problème dans le cadre de plusieurs griefs. Dans la plupart des conclusions qu'il a présentées au CEMD, le Comité a affirmé qu'il est injuste qu'un membre occupe un poste sans recevoir le salaire associé au grade de ce dernier.

Réponse du CEMD

- Dans tous les cas, le CEMD a approuvé en totalité ou en partie les recommandations du Comité.
- En réponse à la recommandation systémique au terme de laquelle le Comité invitait le CEMD à préciser dans quels cas il y a lieu d'admettre des exceptions à la politique relative au grade intérimaire, le CEMD a ordonné un examen de la politique relative au grade intérimaire (qui inclut la politique du Grade intérimaire pendant la durée de l'affectation (GIDA)).
- Il a aussi ordonné que l'on attribue à certains plaignants le grade intérimaire qu'ils demandaient même s'ils ne satisfaisaient pas à l'ensemble des critères énoncés dans les politiques des FC. Dans ces cas, les plaignants n'avaient pas la formation officielle exigée des titulaires du poste qu'ils occupaient temporairement.

Indemnité des services spécialisés à bord d'un sous-marin (ISSS)

Conclusions et recommandations du Comité

Le Comité a formulé des conclusions et des recommandations pour neuf griefs distincts jusqu'à présent, traitant tous de l'admissibilité à l'ISSS. Malheureusement, en raison des critères réglementaires stricts, le Comité est incapable de recommander l'admissibilité à l'ISSS de l'un ou l'autre des plaignants au CEMD. Toutefois, le Comité affirme être pleinement conscient de la partialité et de l'iniquité inhérentes au système actuel et de leur incidence négative sur le moral des militaires affectés.

Réponse du CEMD

- Conformément aux conclusions du Comité, le CEMD a systématiquement rejeté les griefs relatifs à l'admissibilité à l'ISSS dans le cas des personnes occupant des postes non-désignés basés à terre.
- Il a reconnu que le régime actuel de l'ISSS est une source de mécontentement pour les sous-mariniers et que le plafond actuel empêche de désigner d'autres postes qui le mériteraient bien.
- Il a déclaré qu'un examen du régime de l'ISSS était en cours, mais il a refusé d'apporter des modifications au système actuel avant d'avoir les résultats de cet examen.

Recouvrement de trop-payé – Remboursement d'une dette

Conclusions et recommandations du Comité

Le Comité a traité deux cas en particulier concernant le taux de salaire où des membres des FC avaient reçu un trop-payé en raison d'une erreur indépendante de leur volonté.

Dans les deux cas, les FC ont indiqué aux plaignants qu'ils devaient rembourser le trop-payé, ce qui a mené à la présentation de leurs griefs. Le Comité a conclu que la législation pertinente est claire; soit le paragraphe 155(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et l'article 203.04 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC) relativement au recouvrement de fonds par l'État : les trop-payés doivent être remboursés aux FC. Le Comité a donc recommandé que le CEMD rejette les griefs.

Réponse du CEMD

- Bien qu'il incombe aux membres des FC de s'assurer qu'ils reçoivent bien la rémunération à laquelle ils ont droit, le CEMD a considéré que le changement dans la situation du plaignant avait été apporté par les FC et que le plaignant s'était renseigné sur l'exactitude de sa paie.
- Dans ces deux cas, le CEMD et le CEMD par intérim ont demandé au SMA (Fin SM) de déterminer s'il serait possible de soumettre au Conseil du Trésor, par l'entremise du gouverneur en conseil, une demande de remise de dette.
- Le CEMD par intérim a également demandé au SMA (Fin SM) d'analyser la possibilité de modifier la *Loi sur la Défense nationale* et la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes* (LPRFC) de façon à adopter une démarche normalisée et exhaustive pour permettre aux responsables ministériels de gérer le recouvrement des trop-payés.

Valeur de base du gîte (VBG) pour les logements familiaux

Conclusions et recommandations du Comité

Dans deux cas, le Comité a déterminé que la VBG avait été bien calculée. Par conséquent, il a recommandé que le CEMD rejette les griefs. En ce qui a trait aux modifications systémiques qui pourraient prévenir le dépôt éventuel de griefs, le Comité a également fait remarquer que les FC auraient pu fournir de plus amples renseignements à l'égard des facteurs qui ont une incidence pour les plaignants. Le Comité a suggéré que les autorités des FC publient en entier et expliquent de manière détaillée les conséquences liées aux modifications apportées aux politiques relatives à la qualité de la vie, plus particulièrement celles liées aux modifications apportées à l'admissibilité aux allocations de logement et de subsistance.

Réponse du CEMD

- Le CEMD est d'accord et demande au SMA (RH-Mil) et au SMA (Infrastructure et Environnement) d'étudier ces recommandations générales et de lui faire part des résultats.

Modifications salariales lors du transfert de la Réserve à la Force régulière

Conclusions et Recommandations du Comité

Bon nombre de griefs ont porté sur des problèmes liés aux modifications salariales appliquées lors du transfert d'un plaignant de la Réserve à la Force régulière. Dans trois dossiers sur quatre, le Comité a conclu que la réclamation du plaignant devait lui être accordée.

Réponse du CEMD

Parmi les recommandations formulées par le Comité, les recommandations indiquées ci-après ont été approuvées par le CEMD. Ce dernier a demandé au SMA (RH-Mil) d'étudier les conclusions du Comité, à savoir :

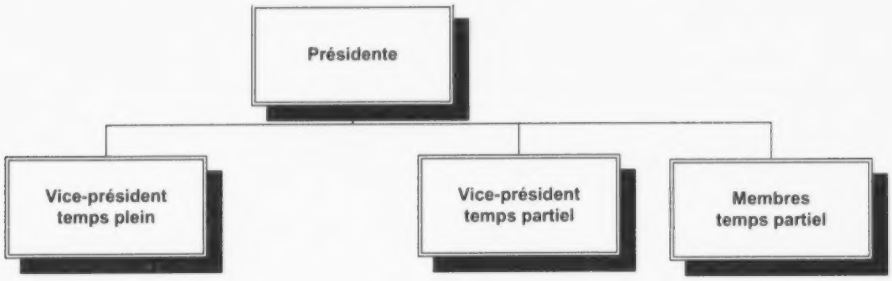
- qu'un groupe d'étude existant étudie le bien-fondé d'un règlement concernant le calcul de la solde en comptabilité simple, de portée plus générale, plus souple et mieux adaptée aux titres de compétence, à l'expérience acquise ou au mérite;
- que les FC adaptent leurs procédures administratives, tant dans leurs documents officiels que dans leurs procédures internes, afin de faire la distinction entre un transfert et un enrôlement, conformément à la *Loi sur la défense nationale*;
- que le CEMD prenne les dispositions nécessaires pour terminer l'examen de la structure salariale et des règlements des Forces canadiennes à l'égard des droits acquis et des anciens militaires (examen qu'il avait demandé en janvier 2002 pour des cas similaires).

Pour en savoir davantage sur les griefs qui constituent la charge de travail du Comité, référez aux mises à jour régulières de la section intitulée *Sommaire de cas* du site Web www.cfgb-cgfc.gc.ca. Les dossiers présentés traitent de divers sujets, tels le harcèlement, la fertilisation in vitro, les couples de même sexe, la possession de drogue et les indemnités de déplacement pour raisons de famille, notamment.

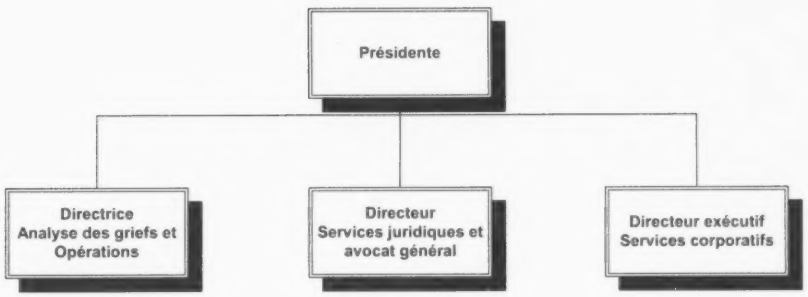
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur l'organisation

Membres du Comité



L'équipe de direction


Présidente
Directrice Analyse des griefs et Opérations
Directeur Services juridiques et avocat général
Directeur exécutif Services corporatifs

La présidente est, en bout de ligne, responsable du travail exécuté par les membres du Comité. La présidente, le vice-président et les autres membres du Comité sont principalement appuyés dans l'exercice de leurs fonctions par la directrice de l'analyse des griefs et des opérations. Les agents de griefs examinent chaque grief et demandent des avis juridiques lorsqu'ils effectuent leurs recherches. En plus de donner des avis juridiques aux agents de griefs et aux membres du Comité relativement à des dossiers de griefs, l'équipe de juristes, dirigée par le directeur des services juridiques et avocat général, donne également des avis juridiques à la présidente et au vice-président sur une vaste gamme de questions. La directrice exécutive est chargée de fournir des services corporatifs à l'appui des opérations, y compris les plans d'affaires stratégiques et rapports de rendement, en plus des services en matière de communications, de finances, d'administration, de technologie de l'information et de ressources humaines.

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

(en milliers de dollars)	2002–2003 Dépenses réelles	2003–2004 Dépenses réelles	2004–2005			
			Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	8 896.0	6 513.0	8 555.0	8 555.0	8 262.0	6 784.1
Total	8 896.0	6 513.0	8 555.0	8 555.0	8 262.0	6 784. 1
Plus : coût de services reçus à titre gracieux	249.0	254.1	333.0	333.0	336.0	276.0
Coût net pour le ministère	**9 145.0**	**6 767.1**	**8 888.0**	**8 888.0**	**8 598.0**	**7 060.1**
Équivalents à temps plein*	**46.0**	**46.0**	**56.0**	**56.0**	**56.0**	**47.0**

* Inclut les membres nommés par le gouverneur en conseil

Le niveau de référence annuel du Comité pour les années futures se chiffre à 6,211 M$. Cependant, en 2004-2005, le Comité a reçu 8,555 M$ pour assurer ponctuellement la stabilité de son financement. Ensuite, comme le gouvernement a décrété un gel salarial, le Comité a dû reporter certaines dépenses prévues. De plus, nous n'avons pas pu combler certains postes de membres nommés par le gouverneur en conseil, résultant en un surplus. La somme de 1,260 M$ a été mise en affectation bloquée.

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

(en milliers de dollars)

Secteur d'activité	2004-2005	
	Budgétaire	
	Fonctionnement	Total
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense		
Budget principal	8 555	8 555
Dépenses prévues	8 555	8 555
Total des autorisations	8 262	8 262
Dépenses réelles	6 784	6 784

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2004–2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
15	Dépenses de fonctionnement	7 661	7 661	7 699	6 221
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	894	894	563	563
	Total	**8 555**	**8 555**	**8 262**	**6 784**

Tableau 4 : Coût net pour le ministère

(en milliers de dollars)	2004–2005
Total Dépenses réelles	6 784
Plus: Services reçus à titre gracieux	-
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	276
Coût net pour le ministère en 2005-2005	**7 060**

Tableau 5 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Vérifications ou évaluations externes
Évaluation formative du Comité des griefs des Forces canadiennes : *http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/pdf/CFGBFormativeEvaluation_20050525-f.pdf*

Tableau 6 : Politiques sur les voyages

Politiques sur les voyages
Le CGFC respecte et utilise les paramètres des politiques du SCT sur les voyages.

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Le système de griefs — Un processus à deux palliers

Palier I : Examen par l'autorité de première instance (des Forces canadiennes)

Une méprise courante au sujet du processus de griefs des Forces canadiennes consiste à croire qu'un plaignant peut déposer son grief directement auprès du Comité. En réalité, le processus commence avec le commandant du plaignant et non le Comité :

- Étape 1 : Le plaignant soumet le grief à son commandant.
- Étape 2 : Si le commandant ne peut agir à titre d'autorité de première instance (API), il soumet le grief à une personne pouvant agir à ce titre, par exemple le prochain officier supérieur ayant la responsabilité de prendre des mesures à l'égard du litige. Si le plaignant est satisfait de la décision rendue par l'autorité de première instance, le processus de griefs prend fin.

Palier II : Examen du Chef d'état-major de la Défense

Les plaignants qui ne sont pas satisfaits de la décision rendue par l'autorité de première instance ou si une autorité initiale - autre que le chef d'état-major de la défense - ne prend pas de décision à l'égard du grief dans le délai prévu le plaignant peut demander à l'autorité initiale de renvoyer le grief devant le chef d'état-major de la défense pour qu'il l'étudie et dont la décision représente l'étape finale du processus des griefs.

Les plaignants peuvent amorcer le second palier d'examen de la manière suivante :

- Étape 1 : Ils soumettent leur demande au second palier d'examen.
- Étape 2 : Pour les griefs qui relèvent du mandat du Comité, le DGAGFC (Directeur général de l'Autorité des griefs des Forces canadiennes) fait parvenir le dossier du plaignant (pour le compte du CEMD) au Comité des griefs des Forces canadiennes.

La procédure de réponse du Comité

Lorsque le registraire du Comité reçoit le dossier du plaignant du DGAGFC, le Comité fait parvenir un avis écrit au plaignant afin de lui divulguer les renseignements dont fait état son dossier, conformément aux règlements en matière d'équité. Le Comité invitera également le plaignant à fournir des renseignements supplémentaires pour le dossier. De plus, le Comité peut tenir des auditions formelles ou citer des témoins à comparaître s'il le juge nécessaire. Si le Comité recueille de nouveaux renseignements, il en informera le plaignant.

Règlement du grief

Un agent de griefs procède à une analyse approfondie pouvant nécessiter l'intervention d'un avocat au terme de laquelle un membre désigné du Comité formule des conclusions et recommandations finales. Celles-ci sont par la suite envoyées au plaignant et au CEMD. Le CEMD peut approuver ou rejeter les conclusions et les recommandations du Comité, informera le plaignant directement de la décision et en fera parvenir une copie au Comité. Si le CEMD décide de rejeter les conclusions du Comité, les motifs doivent être précisés dans la décision.